

## Organisationsdilemmata und Kommunikationsarbeit: Callcenter als informatisierte Grenzstellen

Holtgrewe, Ursula

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Holtgrewe, U. (2001). Organisationsdilemmata und Kommunikationsarbeit: Callcenter als informatisierte Grenzstellen. In I. Matuschek, A. Henninger, & F. Kleemann (Hrsg.), *Neue Medien im Arbeitsalltag: empirische Befunde, Gestaltungskonzepte, theoretische Perspektiven* (S. 55-70). Wiesbaden: Westdt. Verl. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-216760>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

## **Organisationsdilemmata und Kommunikationsarbeit. Callcenter als informatisierte Grenzstellen**

Ursula Holtgrewe

*erscheint in: Ingo Matuschek/ Annette Henninger/ Frank Kleemann (Hrsg.) (2001): Neue Medien im Arbeitsalltag. Empirische Befunde, Gestaltungskonzepte, Theoretische Perspektiven. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.*

Callcenter können für informatisierte Arbeit *par excellence* stehen, wenn man dabei nicht von vornherein die Hochqualifizierten-Bereiche der Softwareentwicklung, Medienarbeit etc. im Auge hat. Es handelt sich um eine Arbeits- und Organisationsform, bei der Unternehmen und andere Organisationen ihre telefonische Kommunikation mit der Umwelt auf spezialisierte Einheiten verlagern. Telefonarbeitsplätze gibt es seit dem Aufbau der Telefonie, etwa in der Telefonvermittlung (Holtgrewe 1989; Belt 2000), bei Auskunfts- und Ansagediensten (Kutznier/ Pantel 1993), Bestellannahmen u. ä. Das Neue an Callcentern ist, dass sie Anfragen, Bestellungen usw. in der Regel nicht an eine zuständige Stelle weiterleiten, sondern solche Inputs selbst möglichst weitgehend erfassen, bearbeiten und in die organisationellen Routinen einspeisen (sog. „Sofortbearbeitung“).<sup>1</sup> Damit verbinden sie informationstechnische Standardisierung und mündliche Kommunikation. Auf diese Weise kann die Grenzstelle von Organisationen zu den Kunden (oder Bürgerinnen, Wählern, Zuschauerinnen) plastisch gestaltet werden. Callcenter in diesem Sinn haben sich erst im Laufe der 90er Jahre über die traditionellen Einsatzfelder hinaus verbreitet – in Deutschland mit etwas zeitlicher Verzögerung gegenüber etwa den USA oder Großbritannien. Auch öffentlicher und sozialwissenschaftlicher Aufmerksamkeit erfreuen sich die Callcenter erst in letzter Zeit, wobei die industrie- und organisationssoziologisch fundierte Grundlagenforschung den gestaltungs- und beratungsorientierten Projekten ein Stück hinterherhinkt.

Die These dieses Beitrags ist, dass an Callcentern deutlich wird, wie dilemmatisch und widersprüchlich der Prozess der Informatisierung von Arbeit tatsächlich ist. Informatisierung kann nicht losgelöst von eben jenen spezifischen organisationellen Strategien, institutionellen Einbettungen und subjektiven Dispositionen behandelt werden, die sie wiederum verändert. Ich schlage daher vor, den theoretischen Komplex der Informatisierung, den die Theoretike-

---

<sup>1</sup> Das ist am ehesten bei hoch standardisierten Geschäftsvorgängen und Serviceprodukten möglich. Vielfach werden daher die Produkte selbst so umgeformt oder neu so entwickelt, dass sie in die Geschäftsvorgänge einer Call-Center-Arbeitsorganisation integriert werden können, z. B. Direktbanking.

rInnen der Informatisierung der Arbeit<sup>2</sup> zwischen Technisierung und Anforderungen an Subjektivität und Kommunikation ansiedeln, zunächst um eine organisationelle Perspektive zu erweitern. Aus dieser Perspektive wird am Beispiel Callcenter deutlich, dass die Reorganisation der Arbeit zentral darin besteht, dass organisationelle Dilemmata an die Beschäftigten „durchgereicht“ werden und sich in dilemmatische Anforderungen an das Arbeitshandeln übersetzen. Gerade um diese zu erfüllen, wird die Subjektivität der Beschäftigten mobilisiert.<sup>3</sup> Hierfür sind voraussetzungsvolle Kompetenzen des Kommunizierens und Vermittelns disparater Anforderungen und Informationen erforderlich, die die Betriebe nicht zufällig quer zu überkommenen beruflich-fachlichen Qualifikationen finden. An zwei Beispielen wird deutlich werden, wie Qualitätsmanagement und Personalpolitik in der Bearbeitung des Grenzstellendilemmas ineinander greifen.

## **1 Informatisierte Grenzstellenarbeit**

Die in Callcentern Beschäftigten befinden sich an Grenz- und Schnittstellen verschiedener Art: Sie sitzen „on the frontline“ (Frenkel u. a. 1999), an der Grenze der Organisation, ihrer Abläufe und Routinen, zu den verschiedenartigen und nicht völlig berechenbaren Anforderungen der Kunden. An Callcenter-Arbeitsplätzen werden Informations- und Kommunikationstechnik, aber auch verschiedenartige Daten, Informationen und Wissensbestände von Kunden und Unternehmen verbunden. Das heißt, die Verbindungen werden von den Agents – so nennt man die Beschäftigten im Callcenter – über ihre Sinne, ihre Verständnis- und Interpretationsleistungen erst hergestellt. Sie tun also nicht einfach informatisierte Arbeit. Sie informatisieren vielmehr selbst die Anforderungen und Wünsche der Kunden – in Kooperation mit ihnen –, indem sie sie an die informatorischen Abläufe der Organisation anschließen und

---

<sup>2</sup> Diskussionsgrundlage in der Arbeitsgruppe „Informatisierung der Arbeit“ waren die Aufsätze von Schimank 1986; Rammert 1992; Baukrowitz/ Boes 1996; Knoblauch 1996; Böhle 1998. Weiterhin wichtig sind aus meiner Sicht Strauss 1985; Malsch 1987; Schmiede 1999; mit einer organisationellen Perspektive Wehrsig/ Tacke 1992; Braczyk 1993.

<sup>3</sup> Die hier präsentierten Überlegungen stammen aus dem DFG-Projekt „Callcenter: Organisationelle Grenzstellen zwischen Neotaylorismus und Kundenorientierung“, das wir an der Gerhard-Mercator-Universität Duisburg seit April 2000 durchführen. Bearbeitet wird es von Sandra Arzbächer und Christian Kerst, geleitet von der Autorin gemeinsam mit Hanns-Georg Brose. An diese KollegInnen und an Lars Gundtoft geht mein herzlicher Dank für wichtige Ideen und Beiträge. Die hier präsentierten empirischen Befunde sind also noch vorläufig. Ergänzend beziehe ich mich auf die überwiegend englischsprachige Literatur (insbesondere: Knights/ McCabe 1998; Frenkel u. a. 1999; Korczynski u. a. 1999; Korczynski 2000; Korczynski u. a. 2000; Dose 2000; Knights/ Odih 2000; Taylor/ Tyler 2000), auf Deutsch s. d'Alessio/ Oberbeck 1999; Bittner u. a. 2000; Gundtoft/Holtgrewe 2000.

in diese übersetzen. Eben dies macht Kommunikationsarbeit im Callcenter aus: Die Bewegung *zwischen* organisationellen und informationstechnischen Routinen und den Umweltanforderungen und -informationen, zwischen Dekontextualisierung im System und Rekontextualisierung im Gespräch, die in der Interaktionssituation in Echtzeit stattfindet.

Callcenter scheinen so geeignet, das organisationelle Dilemma zwischen Stabilisierung und Reaktionsfähigkeit aufzulösen, das etwa Kühl (1995, 2000) als „Flexibilitätsdilemma“ bezeichnet. Ganz grundsätzlich grenzen sich Organisationen, um sich überhaupt zu konstituieren, von ihrer Umwelt ab. Innerhalb dieser Grenze bilden sie eigene Ordnungen, Regeln und Routinen aus. Organisationen erbringen ihre spezifischen Leistungen gerade, weil sie gegenüber der Umwelt Möglichkeiten ausschließen, Regeln und Routinen stabilisieren, eigenen Zweckrationalitäten folgen und ihre Effizienz steigern. Das jedoch geht auf Kosten ihrer Fähigkeit, auf veränderte Anforderungen zu reagieren, neue Gelegenheiten zu erkennen und Neues hervorzubringen. Von der Frage der Grenzziehung aus betrachtet, ist dieses Dilemma eines zwischen Schließung und Öffnung der Grenzen einer Organisation zur Umwelt.

Eine Möglichkeit, dieses Dilemma zu bearbeiten, besteht nun darin, *Grenzstellen* auszubilden, an denen Inputs aus der Umwelt erst in organisationell bearbeitbare Aufgaben übersetzt werden (Luhmann 1964; Voß 1988; Tacke 1997). Grenzstellen also bedienen Erwartungen oder weisen sie ab, repräsentieren und inszenieren „die“ Organisation nach außen und sichern ihre Handlungsfähigkeit. Weil organisationelle Regeln aber nicht gleichzeitig die Bedingungen ihrer Anwendung regeln können (Ortmann 1995), brauchen die Grenzstellen Handlungsspielräume, um das Funktionieren der Regeln und Routinen innerhalb der Organisation zu gewährleisten. Das legt die Vermutung nahe, dass das Handeln an der Grenzstelle zu jener Art von Vermittlungs- und Gewährleistungsarbeit gehört, die nur begrenzt rationalisierbar ist, bzw. in Rationalisierungsprozessen immer wieder neu erzeugt wird (Berger/ Offe 1981; Holtgrewe 1997: 55ff., Gundtoft/ Holtgrewe 2000).

Es sieht jedoch so aus, als seien Callcenter geradezu angetreten, diese Überlegungen zu widerlegen. Ihr Einsatz folgt – auf den ersten Blick – einer tayloristischen Logik wie von Braverman (1977) beschrieben: Gerade die Grenzstellenarbeit wird zerlegt, dequalifiziert, standardisiert und technisiert; Beschäftigte werden detailliert überwacht, Beschäftigungsverhältnisse dereguliert. Es scheint, dass die Einrichtung von Callcentern einen Versuch darstellt, die strukturellen und logischen Grenzen zu überwinden, die der Rationalisierbarkeit von Grenzstellenarbeit durch die Anforderungen organisationeller Reaktionsfähigkeit gesetzt sind (vgl. Dose 2000). Callcenter versprechen den Organisationen das Beste aus den beiden Welten der Standardisierung und Flexibilität, der Kostensenkung und Qualitätssteigerung (vgl.

Korczynski 2000; Korczynski u. a. 2000; Gundtoft/ Holtgrewe 2000). Die IuK-Technik ermöglicht standardisierte Massenabwicklung und umfassenden, von Ort und Zeit (fast) unabhängigen Zugriff auf organisationelle Daten- und Wissensbestände. Die mündliche Kommunikation am Telefon ermöglicht und erfordert flexibles und individuelles, kundenbezogenes Reagieren in Echtzeit. Weil aber organisationelles Grenzmanagement grundsätzlich dilemmatisch ist, lässt sich das Grenzstellendilemma nicht einfach durch mehr Taylorismus auflösen, sondern dieser verschiebt es, produziert es aber gleichwohl erneut. Dies ist keine bloß theoretische Einsicht: In den Unternehmen selbst ist der Einsatz und die Nutzung von Callcentern als kontinuierliche Bewegung zwischen Standardisierung und Flexibilität, als kontinuierliches Abstimmen und Regulieren zu beobachten.

## **2 Informatisierung und Kontrolle**

Das wird deutlich, wenn man sich die Beschaffenheit von Kontrolle und Management in den Callcentern und die informatorische Abbildung der Arbeit dort betrachtet. Die Arbeit besteht ganz zentral im Anschluss von Kunden-Kommunikationen an Informationssysteme. Datenbankserver verlagern Daten und Operationen an den Callcenter-Arbeitsplatz, wo sie für die Kommunikation mit den Kunden und die unmittelbar anschließende oder gleichzeitige Weiterverarbeitung zur Verfügung stehen. ACD- (=Automatic Call Distribution)-Systeme (bis hin zur computer-integrierten Telefonie = CTI) ermöglichen es, die Anrufe zu verteilen und zu sortieren und entsprechende Kundenprofile und Kundenakten, Produktinformationen und Dialogskripte im aktuellsten Bearbeitungsstand zur Verfügung zu stellen. Gegebenenfalls kann man die eingehenden Anrufe sogar mit den Qualifikationsprofilen der Beschäftigten automatisch abstimmen. Solche Systeme ermöglichen gleichzeitig die detaillierte Abbildung und Kontrolle von Reaktions-, Gesprächs- und Nachbearbeitungszeiten und damit eine feinkörnige Steuerung von Auslastung und Personaleinsatz.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Dabei gehen aktuelle Überlegungen der Unternehmen zur Rationalisierung und strategischen Gestaltung der Grenzstelle(n) schon wieder über Callcenter hinaus. Welche Funktionen diese im Kontext der Möglichkeiten und Notwendigkeiten internetbasierter Selbstbedienung einerseits, der face-to-face-Beratung andererseits haben, wird diskutiert und hängt auch von den Nutzungsweisen und -gewohnheiten ab, die die Kunden entwickeln – und diese versuchen die Unternehmen natürlich auch zu beeinflussen. Dass Banken einerseits ihr Filialnetz ausdünnen (taz vom 18.10.2000), Direktbanken andererseits über die Eröffnung „supermarkähnlicher“ Filialen nachdenken (Börsenzeitung Nr. 140 vom 22.7.2000, Stefan Krock: „In Deutschland wird der Kampf um Neukunden immer härter“), macht deutlich, dass es aktuell weniger um flächendeckende Automatisierung geht als um die flexible Kombination von Vertriebswegen und Grenzstellen (Stichwort „Multikanalvertrieb“).

Angesichts dieser technischen Möglichkeiten liegt es zunächst einmal nahe, in den Callcentern Idealtypen degradierten, tayloristisch zerlegter, umfassend kontrollierter Arbeit, Sklavengaleeren, Legebatterien oder/und Bentham'sche Panoptika (Foucault 1977) auszumachen. Eine solche Vorstellung direkter, technisch-hierarchischer Kontrolle greift jedoch zu kurz. Weil ja die Verstehens-, Interpretations- und Kommunikationsleistungen, die Empathie und Freundlichkeit der Beschäftigten unvermeidlich benötigt werden, werden diese selbst in die Kontrolle und Rationalisierung ihrer Arbeit eingespannt.<sup>5</sup> Die Zugriffe auf Subjektivität wiederum lassen diese nicht unberührt, sondern formieren sie selbst. Dementsprechend wird die technisch-organisationell mögliche Kontrolle durch „weiche“, normative und sozialisatorische Kontrollweisen ergänzt: Frenkel u. a. (1999) sprechen von „info-normative control“, Lemke u. a. (2000) mit Rückgriff auf Foucault von Selbsttechnologien.

Schon der Aufwand der Betriebe für die Rekrutierung der „richtigen“ Beschäftigten mit einer Mischung aus fachlicher und sozialer Kompetenz und Dienstleistungshabitus ist vergleichsweise hoch. Die Personalauswahl über Assessment Center wie sonst bei Führungskräften ist in großen Callcentern durchaus üblich. Verbreitet sind auch nach der Schulungs- und Einarbeitungsphase regelmäßige Trainings- und Coaching-Einheiten, in denen die Telefongespräche immer wieder evaluiert und Vereinbarungen zur Verbesserung getroffen werden.

### **3 Grenzstellendilemmata in der Arbeitssituation**

Die organisationsoziologische Perspektive ermöglicht es also, das Dilemma der Rationalisierung an der Grenzstelle in den Blick zu nehmen. Im nächsten Schritt wird deutlich werden, dass Organisationen mittels Callcentern ihr Grenzstellendilemma bearbeiten, indem sie es zu einem beachtlichen Teil auf das Arbeitshandeln der Beschäftigten verlagern. Eben dies ist der Grund für die subtilen und vielfältigen Kontrollweisen. Die Agents müssen ja in der Interaktion mit den Kunden unmittelbar und in Echtzeit Standardisierung und Empathie, schnelles Abarbeiten und kompetente Beratung aufeinander abstimmen. Sie vollziehen und gestalten die Dienstleistungsbegegnungen (Gutek 1995), in denen die Leistung der Organisation für die Kunden wahrnehmbar erbracht wird. In der Interaktion mit den Kunden, „on the frontline“ wird die Arbeitssituation selbst dilemmatisch in verschiedenen Dimensionen.

Das heißt freilich noch nicht, dass all diese Dilemmata sich unmittelbar als Belastungsmomente in der Arbeit niederschlagen. Es ist – eben weil die Formierung von Subjektivität

---

<sup>5</sup> Vgl. Baukrowitz/ Boes 1996; Schmiede 1999; aus einer von Foucault inspirierten Perspektive allgemein und nicht unmittelbar auf Arbeit bezogen Lemke/ Krassmann/ Bröckling 2000, konkreter industriesoziologisch Moldaschl 2001; zu Callcentern Knights/ McCabe 1998, 1999; Knights/ Odih 2000.

durch Organisationen nicht total sein kann (vgl. Flecker/ Hofbauer 1998) – durchaus möglich, solche Balanceleistungen kompetent zu vollbringen, Subjektivität und Intersubjektivität darin zur Geltung zu bringen. Dann entstehen – vermutlich – bestimmte Dienstleistungs-Habitus aus Engagement und Distanz, Reflexion und pragmatischer Entlastung (vgl. Holtgrewe 1997). Grenzmanagement ist notwendigerweise auch für die eigene Person zu betreiben.

Beim jetzigen Stand unserer Forschung kann der vorliegende Beitrag jedoch – leider! – lediglich die Seite der organisationellen Anforderungen und der Managementpraxis im Grenzstellendilemma beleuchten. Wie die Agents selbst solche Balancen vollziehen und gestalten, welche Seiten der skizzierten Dilemmata sie akzentuieren, wo sie Handlungsspielräume zu erweitern oder sich von entgrenzten Anforderungen zu entlasten suchen, wird jedoch für das Verständnis informatisierter Grenzstellenarbeit von hoher Bedeutung sein.

Ganz grundlegend werden in der Interaktion mit den Kunden (potenziell) divergierende Interessen ausgehandelt. In Marktbeziehungen wollen Kunden trivialerweise möglichst „viel“ an Leistung der Organisation für möglichst „wenig“ eigene Leistung (vgl. Holtgrewe/ Voswinkel 2000). Das gilt nicht nur für Waren und Preise, sondern auch beispielsweise für Zeit und Aufmerksamkeit oder für Informationen. Insofern testet die Umwelt an der Grenzstelle die Leistungsbereitschaft der Organisation und ihre Grenzen aus, und die Organisation sucht Informationen über Zahlungsfähigkeit und -bereitschaft der Kunden, über ihre verborgenen Motive und hintergründigen Interessen zu gewinnen. Man kann von einem *Perspektivendilemma* sprechen, da die Agenten, um die im Interesse „ihrer“ Organisation handeln zu können, die Perspektive der Kunden übernehmen und sie dazu erst einmal identifizieren müssen – um gleichzeitig den Kunden die Perspektive der Organisation zu vermitteln oder gar als eigene nahezulegen.

Noch komplizierter kann dies werden, wenn die Organisation für unterschiedliche Vertriebswege unterschiedliche Angebote vorsieht oder wenn allgemein schon die Vorgaben der Organisation widersprüchlich sind: Von der Kundenbetreuung eines Mobiltelefon-Anbieters berichtete ein Betriebsrat, dass die Agents dort beauftragt waren, Vertragsverlängerungen mit den Kunden zu vereinbaren. Gleichzeitig konnten die Kunden jedoch, wenn sie stattdessen den Vertrag kündigten und in den Handy-Läden des Anbieters einen neuen abschlossen, Gebührengutschriften bekommen, die es bei der bloßen Verlängerung nicht gab. Die Agents im Callcenter verbuchten das nicht nur als Erschwerung ihrer Aufgabe, wenn sie von den Anrufern damit konfrontiert wurden, sondern auch als Verletzung von Fairnessnormen im Umgang mit den Kunden. Sie suchten und fanden Wege, den im Grunde verlängerungswilligen Kunden im Gespräch „durch die Blume“ den Tipp zu geben, ihren Vertrag zu kündigen und

neu abzuschließen. Sie übernahmen also die Perspektive des Kunden und definierten ihre Aufgabe in eine Beratung in seinem Sinne um – die aus ihrer Sicht auch im „eigentlichen“ Interesse der Organisation an Kundenbindung hätte sein müssen.

Werden Grenzstellen rationalisiert, so liegt es nahe, dort Personal einzusetzen, das – gemessen an überkommenen Maßstäben fachlicher Arbeit – unterhalb oder neben der traditionell beruflich gebündelten Fähigkeit zur echten Leistungserstellung oder Problemlösung qualifiziert ist (oder zumindest geringer bezahlt werden kann). Dann aber ergibt sich ein *Wissensdilemma*: Wenn die Beschäftigten an der Grenzstelle qua Zuständigkeit oder Qualifikation das Problem, das an sie herangetragen wird, nicht selbst umfassend lösen können, müssen sie es dennoch so weit definieren, dass sie die entsprechenden Informationssysteme nutzen oder das Problem an die zuständigen und kompetenten Stellen weiterreichen können. Die Agents müssen also gewissermaßen mehr wissen, als sie wissen, bzw. Problemlösungen, über die sie nicht verfügen, durch Orientierungs- und Navigationswissen vorbereiten können.<sup>6</sup> Entsprechend nennen Callcenter-ExpertInnen vielfach „Auffassungsgabe“ als zentrales Rekrutierungskriterium.

Dem entspricht jedoch ein *Verantwortungsdilemma*: Im Callcenter wird hierarchisch untergeordnete Arbeit geleistet, und Entscheidungen, die dort zu treffen sind, sind organisationell und informationstechnisch weit gehend vorstrukturiert. Für Kunden oder Klientinnen „ist“ jedoch das Callcenter die Organisation, und die Anforderung an die Agents besteht darin, organisationelle Entscheidungen gegenüber der Umwelt zu verantworten und geradezu zu verkörpern.

In der Sozialdimension übersetzen sich diese Grenzstellen-Dilemmata um Perspektiven, Wissen und Verantwortung in ein *Vertrauensdilemma*. Nicht nur die Kompetenz, auch die Vertrauenswürdigkeit der Organisation wird an der Grenzstelle entscheidend mitproduziert. Gid-

---

<sup>6</sup> Luhmann (1992: 175ff.) bemerkt, dass in formalen Organisationen qua funktionaler Differenzierung die Kommunikation von Unzuständigkeit legitimiert werde. „In Organisationen müßte es allerdings eine Stelle geben, die über Kompetenzkompetenz [...] verfügt. Aber diese Stelle ist, wie Erfahrung zeigt, nicht leicht zu finden, nicht leicht anzusprechen, nicht leicht zu aktivieren“ (178, Fußnote 31). Callcenter bearbeiten dieses Problem reflexiv. Zumindest in der Erwartung, die die Organisation mit ihrem Einsatz weckt, verbürgen sie die Zuständigkeit der Organisation und müssen diese Erwartung durch kompetente Auskünfte und rasche Weiterleitung – Kompetenzkompetenz – einlösen. Umso größer sind freilich die Enttäuschung der Kunden und der Legitimationsverlust für die Organisation, wenn die Callcenter diese Leistungen nicht erbringen. Die gestiegenen Erwartungen, Kompetenzkompetenzstellen nun endlich erreichen zu können, machen auch den Aufmerksamkeitswert von Callcenter-Tests in Publikums- und Fachzeitschriften (z. B. Focus 51/2000) aus.



dens (1990: 85) weist darauf hin, dass in modernen Gesellschaften Systemvertrauen an den Grenzstellen rationalisierter technischer oder sozialer Systeme zur sozialen Umwelt (*access points*) durch *face-to-face*-Interaktionen unterstützt und wieder in soziale Beziehungen eingebettet wird. Das gilt auch in der rationalisierten Form telefonischer Kommunikation. Das Vertrauen, das der Organisation als ganzer gelten soll, braucht und erhält in den Interaktionen mit den Kunden gewissermaßen Injektionen interpersonellen Vertrauens. Interpersonelles Vertrauen aber basiert darauf, dass einander handlungs- und zurechnungsfähige und authentische Personen gegenüberstehen, die für ihre Äußerungen „geradestehen“.

Die Entwicklung solchen Vertrauens wird jedoch in Callcentern dadurch gebremst, dass die Austauschbarkeit der AnsprechpartnerInnen Organisationsprinzip ist:<sup>7</sup> Bei wiederholten Interaktionen wird die Anruferin in der Regel nicht zum selben Agent durchgestellt. Das für die Entwicklung interpersonellen Vertrauens konstitutive „Gesetz des Wiedersehens“ (Luhmann 1989) wird also umgangen. Die Zurechnung von Vertrauenswürdigkeit auf die Person, die die Interaktion zunächst einmal tragen muss, soll schon während der Begegnung auf die Organisation umdirigiert werden.

Diese Art, persönliche Authentizität gleichzeitig zu mobilisieren und einzugrenzen, macht ein Qualitätsmanager aus Bank 1 deutlich:

Der Agent „kann nicht machen, was er will, aber es kommt darauf an, dass er das tut, wie es seiner Person am nächsten kommt, seiner Natürlichkeit entspricht, im Sinne des Unternehmens“(Bank1, QualM: 9).

Die Notwendigkeit, interpersonelles Vertrauen praktisch *just-in-time* in Vertrauen in die Organisation (Systemvertrauen) zu konvertieren, ist demnach der Grund für die Prominenz der so genannten „Servicephilosophie“, wie derselbe Interviewpartner es nennt. Sie gibt den Rahmen und die Grenze des persönlichen Ausdrucks vor, aber muss nichtsdestoweniger annähernd authentisch verkörpert und „gelebt“ werden, wie ManagerInnen gerne sagen. Weil also die Interaktionen und die Informationssysteme sozial und systemisch zum „Funktionieren“ gebracht werden müssen, finden wir gleichzeitig und aufeinander bezogen kommunikative und technische Rationalisierung, eben „info-normative control“ vor.

Die technischen Rationalisierungen können in diesen Balanceakten jedoch geradezu kontraproduktiv werden, wenn man annimmt, dass im sozialen Verkehr gerade die Rahmungen von Kommunikation Menschen erst als kompetente, zurechnungsfähige und vertrauenswürdige InteraktionspartnerInnen erscheinen lassen (Goffman 1973; Habermas 1981): Im häuslichen

---

<sup>7</sup> Das ist der Unterschied, den Gutek (1995) zwischen Dienstleistungsbeziehungen (*relationships*) und -begegnungen (*encounters*) macht.

und betrieblichen Alltag werden ja Telefongespräche durch bestimmte Routinen des Wählens, Telefonklingelns, Hörer-Abhebens und –Auflegens (oder notfalls Aufknallens) gerahmt. Eben diese Rahmungen von Kommunikationsprozessen durch technische Bedienungsrouinen werden auf der Seite der Agents durch automatisches Wählen und Zuschalten von Gesprächen rationalisiert. Damit werden die Callcenter-Agents selbst gewissermaßen zur „lebendigen Schnittstelle“ – und müssen eben die Elemente von Kontrolle über Kommunikation gegen die Technik rekonstruieren, die sie als authentisch kommunizierende Personen ausweisen.

Die Agents an der Grenzstelle Callcenter wissen also mehr, als sie wissen, verfügen mehr, als sie dürfen und verantworten gegenüber der Umwelt mehr, als sie können. Da sowohl sie selbst als auch ihre Umwelt das wissen, gehört eine bestimmte Balance aus Rollendistanz und emphatischer Inszenierung zur Grenzrolle bzw. zur interaktiven Inszenierung von Begegnungen an der Grenzstelle (vgl. Sturdy 1998): Ein (wechselseitiges, von der Umwelt gedoppeltes) Reflektieren der begrenzten Handlungskompetenzen an der Grenzstelle einerseits, tun-als-ob die RolleninhaberIn die Organisation „sei“, andererseits.<sup>8</sup>

#### **4 Dilemma-Bearbeitung im Beschäftigungsverhältnis: „Gesunder Menschenverstand“ und Qualitätsmanagement**

Wie sich das Management von Callcentern in den beschriebenen Dilemmata bewegt, ist äußerst vielfältig und wiederum abhängig von organisationellen Kontexten. Das soll an zwei Beispielen verdeutlicht werden. Im Großbetrieb, einem Bank-Callcenter, werden neben ausgeklügelten Rekrutierungs- und Schulungsverfahren kontinuierliche, intensive Selbstbeobachtungs- und Coachingprozesse eingesetzt. Im Kleinbetrieb, einem Dienstleistungs-Callcenter, greift man auf „gesunden Menschenverstand“ zurück. Beide Betriebe betonen die Qualität und den qualifizierten Charakter ihrer Dienstleistungen und heben sich in der Selbstdarstellung ausdrücklich vom „Legebatterie“-Bild eines Callcenters ab.

##### **4.1 Fall 1: Gesunder Menschenverstand im Wissensdilemma**

Bei dem von uns untersuchten Kleinbetrieb handelt es sich um ein Callcenter mit 26 Beschäftigten, das sich auf die Unterstützung des Vertriebs erklärungsbedürftiger Investitions-

---

<sup>8</sup> Diese Grenzstellen-Dilemmata finden sich grundsätzlich in Organisationen, seien es klassische Bürokratien (Luhmann 1964; Voß 1988), Professionellenpraxen (Holtgrewe 1997), Hersteller von wissensintensiven *high-tech*-Produkten (Blutner/Brose/Holtgrewe 2000), oder Anbieter von komplexen Dienstleistungen (Korczynski u. a. 1999; Frenkel u. a. 1999).

güter für den Mittelstand spezialisiert hat. Es hat exakt die Bewegung im Wissensdilemma zu hoher Expertise verfeinert: Schon um Ansprechpartner für den Vertrieb ihrer Kunden zu identifizieren und Termine zu vereinbaren, ist ein erhebliches Vorverständnis von Produkten und Problemen, um die es geht, erforderlich. Mit diesem Wissen können sodann auch weitere Kontextinformationen für den Vertrieb erhoben werden:

„Wir empfehlen dann unseren Kunden (und so machen wir es auch): Präsentiert nicht einfach eure Produkte und macht einen Termin, sondern findet erst einmal heraus, wie die Situation dort drüben ist, um dann anhand der erfahrenen Informationen anzuknüpfen und zu sehen, wo lohnende Potenziale sind. Wenn die vorher abgesprochenen Kriterien erfüllt sind, dann ist es unsere Aufgabe, mit dem Menschen dort einen Termin zu machen, auch wenn der glaubt, mit seinem bisherigen Produkt sei er bestens bedient. Das ist schon ein bisschen mehr, als einfach eine Argumentation herunterzubeten“ (Marketing1, Inhaber: 3).

In der Tat sieht der Inhaber die Spezialität seines Unternehmens in der Qualität der von ihnen erhobenen Informationen und vereinbarten Termine, für die schon eine kompetente und wohl dokumentierte Vorklärung stattgefunden hat.

Die Methode des Callcenters besteht darin, sowohl bei Auftraggebern als auch bei deren potenziellen Kunden „sehr viel [zu] fragen“ und sich gründlich in Informationen der Auftraggeber einzuarbeiten, bis hin zu Betriebsrundgängen. Dabei werden zum Telefonieren trotz der offenen Gesprächsführung Leitfäden entwickelt und eingesetzt. Sie dienen jedoch eher der Orientierung und Gedächtnisstütze:

„So ein Skript ist nicht zum Ablesen, sondern das ist wie ein Drehbuch beim Schauspieler, zum Üben vorher und als psychologische Stütze, wenn mal ein Einwand kommt, der nicht so häufig ist, dass man schnell nochmal nachschlagen kann.“ (Marketing1, Inhaber: 2)

„Wenn ich dann manchmal vorbei gehe und höre, was die sagen, denke ich: Das kann aber auch nicht im Leitfaden gestanden haben. Aber das macht nichts, weil ich die Reaktionen mitkriege und die Quoten sehe. Wichtiger als die Terminquoten sind die Kontaktbelege mit möglichst vielen Informationen darin, weil der Kunde dann selbst gut nacharbeiten kann.“ (S. 7).

Die Arbeit ist projektgebunden, weil Marketingkampagnen für Investitionsgüter die Nachfrage jeweils für mehrere Jahre abdecken. Einarbeitung in neue und andere Produkte muss also immer wieder stattfinden, und auch Aufgaben der Projektbetreuung werden von den Agents teils mit übernommen. Dabei setzt dieses Callcenter für die Arbeit hauptsächlich „gestandene“ Berufsrückkehrerinnen ein, die idealerweise kaufmännische oder Vertriebserfahrungen mitbringen. Der Verdienst für die ja durchaus anspruchsvolle Arbeit ist nicht fürstlich.

Im Bereich des aktiven Anrufens (= Outbound)<sup>9</sup> verdient man in Vollzeit 4.000 Mark, in der Entgegennahme von Anfragen (= Inbound) je nach Betriebszugehörigkeit zwischen 3.000 und 3.600. Allerdings arbeitet die Mehrheit der Beschäftigten in Teilzeit.

Wir finden also hier einen Kleinbetrieb, der von anderen Mittelständlern ausgesourcte Aufgaben übernimmt. Die „objektiven“ Beschäftigungsverhältnisse würden eine Dequalifizierungsthese nahe legen (gering bezahlte Frauenarbeit, Teilzeit usw.) doch stehen dem die Arbeitsinhalte und Anforderungen entgegen. Die in diesem Betrieb vorhandene „Dilemma-Kompetenz“ wird mobilisiert, indem man auf ein Beschäftigtenpotential mit bestimmten, personengebundenen Fähigkeiten einerseits, begrenzten Verwertungsmöglichkeiten am Arbeitsmarkt andererseits zurückgreift. Der Inhaber betont, dass er „handfest gestandene Leute mit gesundem Menschenverstand“ auch gegenüber etwa Studierenden vorzieht, weil diese die Balance zwischen ausführender Arbeit und kompetenter Kommunikation nicht vollziehen können:

„Je höher der Bildungsgrad, desto schwieriger scheint es zu sein, eine Kommunikationsaufgabe stur nach den Vorgaben eines Kunden auch auszuführen“ (S. 7).

Es kommt also darauf an, Flexibilität in der Interaktion und Bereitschaft, ausführend zu arbeiten zu verbinden und zu wissen, was wann gefordert und erforderlich ist, um das Wissens- und Verantwortungsdilemma kompetent bearbeiten zu können. Eben diese flexible Balance ist mit „gesundem Menschenverstand“ und einem „Mehr“ an Engagement gegenüber der Bezahlung verbunden. Insofern entspricht die Konstellation aus Arbeitsanforderungen und Beschäftigtenstruktur derjenigen, die man auch in anderen klein- und kleinstbetrieblichen Frauen-Beschäftigungsfeldern findet: Durchaus, aber nicht notwendigerweise einschlägig qualifizierte weibliche Angestellte, die hierarchisch untergeordnet und gering bis mittelpflichtig bezahlt umfassende und komplexe Aufgaben übernehmen und sogar zu Trägerinnen betrieblicher Innovation werden, aber sich auch für Arbeiten nicht „zu schade“ sind, die als operativ beschrieben werden (Gottschall/ Jacobsen/ Schütte 1989; Holtgrewe 1997). Dann kompensieren gerade die interessante Arbeit und die kleinbetrieblich-kollegialen Arbeitskulturen die ansonsten bescheidene Honorierung.

## **4.2 Fall 2: Kontrolle und Selbststeuerung im Bank-Callcenter**

Das Bank-Callcenter beschäftigt 350 Agents und übernimmt für seine Mutter-Bank telefonische Aufträge allgemein, Wertpapiergeschäfte, Outbound-Terminvereinbarungen und die

---

<sup>9</sup> Die Arbeitsteilung zwischen abgehenden und eingehenden Anrufen ist in Callcentern üblich. Agents und ManagerInnen berichten, dass die Anforderungen für beides sehr unterschiedlich sind.

technische Hotline für das Homebanking. Auch hier schlägt man sich im Wissensdilemma auf die Seite höherer Qualität und Wissenshaltigkeit der Arbeit.

Im telefonischen Wertpapiergeschäft ist eigentlich der Verzicht der Kunden auf Beratung die auch bankrechtlich relevante Geschäftsgrundlage. Andererseits sieht man in dieser Bank die Bereitstellung und Recherche von Informationen für die Kunden als Qualitätsmerkmal. Ein Teamleiter skizziert die Definitionsspielräume:

„Das ist immer schwierig zu unterscheiden, ist das jetzt noch Information oder schon Beratung. Im Zweifelsfall legen wir es immer als Information aus. Eine Beratung fängt für uns da an, wo wir dem Kunden aus mehreren Alternativen eine herausuchen. [...] Da muss man teilweise auch ein bisschen spitzfindig sein und den Leuten immer wieder sagen – das wird ja auch auf Band aufgezeichnet – ich darf Sie nicht beraten, ich kann ihnen nur die Möglichkeiten nennen, auswählen müssen Sie. Wie ich das betone, oder ob ich dem eine total schwachsinnige [Alternative] anbiete und eine, die Sinn macht – er hat im Endeffekt ausgewählt und damit ist das für uns keine Beratung.“ (Bank1, Wertpapier-TL: 6f.)

Ermöglicht wird dies durch personelle Spielräume: Das Callcenter ist als Costcenter darauf festgelegt, der Bank eine bestimmte Kapazität zu garantieren, und diese ist gemessen am Anrufaufkommen großzügig bemessen, zumal zum Zeitpunkt der Interviews (Oktober 2000) die Börse schon seit einigen Monaten nicht allzu aktiv ist. Das Fachwissen der Agents wird intensiv unterstützt: Es gibt eine Bibliothek mit Fachbüchern und -zeitschriften, die zu lesen anerkannte Arbeit ist, wenn Zeit dazu ist. Im Hintergrund führt ein spezialisiertes Team umfangreichere Recherchen durch. Die erforderlichen Kenntnisse können auch durch „private“ Affinitäten zum Geschäft entwickelt werden: Die Beschäftigten werden ermutigt, selbst (auch während der Arbeitszeit) Wertpapiergeschäfte zu machen, und entsprechende Erfahrungen sind ein Einstellungskriterium. Damit übernehmen sie auch faktisch immer wieder selbst die Perspektive des Kunden.

Die Kommunikations- und Reflexionsdichte in dieser Bank in der Kombination aus Schulung, Qualitätszirkeln, Roundtable-Gesprächen von Beschäftigten mit dem Management usw. ist generell enorm. Zu finden sind einerseits „harte“ Kennziffern für Auslastung, Gesprächsdauer und -menge usw., andererseits „weiche“ Steuerungen der kommunikativen Fähigkeiten und Qualitäten der Beschäftigten. Schon diese Unterscheidung ist jedoch nicht trennscharf: Auch die Steuerung über Kennziffern ist „Interpretationssache“. Zahlen sind „Steuerungsrargumente“, und zur Führung gehört es gerade, die Zahlen wieder zu kontextuieren und in ihrer Relevanz einzuschätzen.<sup>10</sup> Andererseits versucht man, auch die „weichen“ Faktoren kommu-

---

<sup>10</sup> Das entspricht der Nutzung von Plan- und Kennziffern auch in industriellen Gruppenarbeits-Kontexten vgl. z. B. Kocyba 2000.

nikativer Kompetenz und Dienstleistungsqualität in detaillierten Bewertungssystemen zu operationalisieren.

Darüber hinaus greifen beide Seiten ineinander. Qualitätsmanagement besteht gerade darin, die Steuerung durch Kennziffern, durch „qualitative“ Leistungsbewertung, durch Training und durch entsprechende Rekrutierung je nach den wahrgenommenen Anforderungen flexibel zu kombinieren und zu rekombinieren. Auf der Ebene unmittelbaren Gesprächsaufkommens ist eben dies Aufgabe des mittleren Managements.

„Wenn mir der TL (= Teamleiter) jetzt z. B. sagt, ich bin überhaupt nicht zu Trainings gekommen, die Hölle hat gebrannt, dann kann ich dem anhand dieser Zahlen zeigen: Die Hölle hat bei dir gebrannt, Du warst nachmittags Spitze, aber morgens hast Du Zeit ohne Ende verschenkt, und da hättest Du Training machen müssen.“ (Callcenter-Leiter Bank 1: 8)

Wir finden aber auch kontinuierliche, kurzfristige Feineingriffe entlang der Ergebnisse der organisationellen Selbstbeobachtung auf die „weichen“ Faktoren hin. Zur Zeit wird ein regelmäßiges Coaching entsprechend detaillierter, servicespezifisch ausgearbeiteter Qualitätskriterien eingeführt. Jeder Agent soll 10mal im Jahr je 50 Gesprächsminuten gecoacht werden, wobei die Ergebnisse auch in die Leistungsbeurteilung eingehen (S. 12). Dabei rechnet das Qualitätsmanagement mit großer Bereitschaft der Beschäftigten, sich darauf einzulassen:

„Die sagen: Ich bin gut. Ich möchte das dokumentiert bekommen. Leute, hört mal mit, ich möchte zeigen, dass ich gut bin.“ (Bank1, QualM: 11).

Hier greift also eine Logik von detaillierter Evaluierung und Qualifizierung als Weiterentwicklung. Kontrolle kommt nicht „von außen“, sondern antwortet auf ein wahrgenommenes Bedürfnis nach Rückmeldung und Bewertung der eigenen Leistung und reproduziert wiederum dieses Bedürfnis (vgl. Grey 1994). Mit der Kontrolle wird gleichzeitig vermittelt, dass die Qualität der Arbeit für das Unternehmen einen Unterschied macht. Wird die Rückmeldung in Begriffen von Qualifizierung („Coaching“) gegeben, so können die Agents sie in der Tat als Unterstützung der Organisation bei der Erfüllung der komplexen und dilemmatischen Anforderungen verbuchen. Zudem wird durch „Coaching“ nicht nur die Leistung anerkannt. Darüber hinaus werden die Personen als entwicklungsfähige TrägerInnen von Potentialen angesprochen und positioniert (vgl. ausführlicher Holtgrewe 2001).

Diesem Mechanismus der Mobilisierung von Anerkennungsbedürfnissen entspricht, dass die Agents Aufgaben der Qualitätssicherung und Reflexion selbst übernehmen können. Es gibt bei den Agents „Themenbeauftragte“, die fachliche Schulungen machen und über „fresh-ups“ das Kommunikationsverhalten „marktgerecht aktualisieren“ (Bank 1, QualM: 7). Auch für die Rekrutierung von TrainerInnen greift man auf das Potenzial an Agents mit einschlägigen Qualifikationen wie Psychologie- und Pädagogikstudium zurück. Die Aufgabenanreicherung

schließt also an mitgebrachte (aber bei Studierenden ja noch nicht zertifizierte) Qualifikationen und Kompetenzen an – sowie an eine einsozialisierte Bereitschaft, Prüfungen als im eigenen Interesse zu betrachten. Diese Konstellation – wobei Studierende nur einen Teil der Belegschaft ausmachen – ermöglicht es, für die Qualitätssicherung in einem Nicht-Hochqualifizierten-Bereich an die Engagements und vor allem die Normen von Bildung und Leistung als unabschließbarer persönlicher Weiterentwicklung anzuschließen, die zukünftige Hochqualifizierte in Hochschul-Sozialisationsprozessen entwickeln.

## **5 Fazit: Informatisierung als Grenzmanagement**

In beiden Betrieben also lassen sich Einsatz und Management von Callcentern als Bewegung im Grenzstellendilemma konzipieren – wobei sich beide auf die Seite der hohen Dienstleistungsqualität schlagen, für die die betriebswirtschaftlich vertretbaren Kosten eher den Rahmen bilden, als dass eine massive Kostensenkung betrieben würde. Als Organisation bzw. Organisationseinheit konvertieren sie also das Grenzstellendilemma gegenüber ihren Auftraggebern in Grenzstellen-Kompetenz. Bei beiden Betrieben spielt die Rekrutierung der „richtigen“ Agents dazu eine zentrale Rolle. Deren Eignung besteht gerade darin, sich in den Dilemmata auf der Handlungsebene kompetent zu bewegen und organisationelle Vorgaben und die Anforderungen der Interaktionssituation *ad hoc* vermitteln zu können. Diese Fähigkeiten sind mit bestimmten Habitus verbunden, die einerseits bei potenziellen Beschäftigten gesucht werden (das Einstellungskriterium, „ins Team zu passen“) andererseits im Arbeitshandeln, in der bewusst gepflegten Unternehmenskultur und in expliziten steuernden Eingriffen durch Betriebe wie Beschäftigte selber produziert und formiert werden.

Der Unterschied zwischen feinkörniger informatorischer Modellierung im Groß- und gesundem Menschenverstand im Kleinbetrieb überrascht dabei nicht. Das pragmatische und informelle Vorgehen bei betrieblicher Rationalisierung in Kleinbetrieben haben schon Kotthoff und Reindl aufgefunden (1990, vgl. auch Holtgrewe 1997: 249ff.). Hier zeichnen sich jedoch zwei Bearbeitungsmodi der Grenzstellendilemmata durch die Betriebe ab, die möglicherweise in unterschiedliche Entwicklungspfade münden.

Die kontinuierlichen Feinsteuerungen, Reflexionsschleifen und Umbauten, die wir bei der Bank finden, machen deutlich, dass hier das Grenzstellendilemma nicht gelöst, sondern mittels informatorischer Modellierung einerseits, intensiver Kommunikation und Reflexion andererseits bearbeitet und gestaltet wird. Die Expertise, die das Callcenter in Dilemma-Bearbeitung entwickelt, setzt das Management auch zur Profilierung im Mutter-Unternehmen ein, und sie eröffnet entsprechend qualifizierten und engagierten Beschäftigten Karriere- und Professionalisierungschancen. Diese Prozesse sind in der Tat als reflexive und rekursive Ra-

tionalisierung in dem Sinne zu beschreiben (Deutschmann u. a. 1995; Ortmann 1995), dass hier immer wieder an Folgen und Nebenfolgen vorangegangener Rationalisierungen angesetzt wird. Eben weil es um Dilemma-Bearbeitung geht und *beide* Seiten des Dilemmas als Wettbewerbsfaktoren gesehen werden, bleibt strukturell hinreichend Raum, kontinuierlich zu verbessern, hier die Standardisierung und dort die Qualität zu optimieren.

Der kleine Dienstleister übernimmt einen Teil des Grenzstellendilemmas für seine Auftraggeber und profiliert sich eben über den Mehrwert einer Bearbeitung, die vertriebsrelevantes Wissen generiert. Wachstum in Richtung Beratung und Qualifizierung hat auch hier in Reaktion auf Kundenanforderungen stattgefunden. Dazu bleibt das Unternehmen bewusst und in Reaktion auf den spezifischen Markt unterhalb der ausdifferenzierten und detaillierten Modellierung.

Die organisationelle Dilemma-Bearbeitung besteht in beiden Fällen zu einem beachtlichen Teil darin, Beschäftigte so auszuwählen und zu qualifizieren, dass sie selbst ihr Arbeitshandeln auf kompetente Bewegung in den skizzierten Handlungsdilemmata im Sinne der Unternehmen ausrichten. Beide Betriebe greifen dazu auf Subjektdispositionen und Habitus zurück, die quer zu überkommenen fachlichen Qualifikationen liegen. Einschlägige Fachkenntnisse treten gegenüber kommunikativen Kompetenzen und rascher Auffassungsgabe zurück und können anerkanntermaßen auch in lebensweltlich-autodidaktischen Zusammenhängen erworben werden. Sowohl von den idealtypischen jobbenden Studierenden als auch von Berufsrückkehrerinnen versprechen sich die Unternehmen Fähigkeiten und Bereitschaften, sich zwischen ausführender Arbeit, Kundenorientierung und unternehmerischer Perspektive flexibel und jederzeit „richtig“ zu positionieren<sup>11</sup> – und natürlich machen sowohl die Erfahrungen dieser Beschäftigtengruppen als auch ihre vom Arbeitsmarkt erzwungenen begrenzten Ansprüche sie als Beschäftigte attraktiv.

Ihre Bewegungsweisen und Orientierungen in den Handlungsdilemmata der Arbeitssituation (über die wir zu einem späteren Zeitpunkt mehr werden sagen können) unterliegen wiederum der Beobachtung und Evaluierung durch die Organisation. Steuerung und Selbststeuerung greifen dabei ineinander: Das Coaching schließt an Entwicklungswünsche an, die subjektiver Entfaltung ebenso wie organisationeller Erwartung entspringen, die informell-kollegialen Verkehrsformen (Shire 2000) an Wünsche nach Zugehörigkeit. Die damit verbundenen Anforderungen können paradox sein. Nicht nur „Sei authentisch im Sinne des Unternehmens“

---

<sup>11</sup> Lüde/ Nerlich (2001) fassen den callcenterspezifischen Dienstleistungs-Habitus eher kulturell, als die Kompetenz, sich in urbanen, vielfältigen Konsumwelten und -wünschen souverän zu bewegen.



(vgl. Moldaschl 1998), sondern auch „Wir sagen dir, wenn du auf die richtige Weise autonom handelst“.

Die organisationelle Perspektive, die wir auf diesem Wege wieder an die Perspektive auf das Arbeitshandeln angeschlossen haben (vgl. Braczyk 1993), hat also den Blick auf den sozialen Ort geschärft, wo Arbeit informatisiert wird und auf die Frage, wie das geschieht. Der Einsatz von IuK-Technik antwortet ja auf organisationelle Probleme und Dilemmata – ohne sie, wie gesehen, lösen zu können. Das legt es nahe, auch und gerade für die informatisierte Arbeit die (wiederum organisationell geprägten) Vermittlungsleistungen *in alle Richtungen* zu akzentuieren: zwischen formalisierten Systemen, turbulenten Umwelten, disparaten Anforderungen und eigensinnigen Handlungsweisen usw. (vgl. Strauss 1985; Suchman 1987; Holtgrewe 1997). Das ergänzt die Sicht von Baukrowitz/ Boes (1996), die ja auch die Notwendigkeiten für die Subjekte betonen, sich zwischen „virtuellen“ und „realen“ Welten zu bewegen und als Subjekt die „Perspektive“ des formalisierten Systems zu übernehmen. Die systemische Perspektive ist hier nicht nur mit der Sichtweise der Arbeitenden zu vermitteln, sondern darüber hinaus mit intersubjektiven Interaktionen, und eben diese Vermittlungsleistungen machen die Arbeit aus (vgl. Theissing in diesem Band).

Am Punkt des Anschlusses von Umweltanforderungen an formalisierte Systeme und organisationelle Routinen liegt also die organisationstheoretische Anschlussstelle für die These, dass Informatisierung immer wieder neue Kommunikationsnotwendigkeiten (Rammert 1992; Knoblauch 1996, 1997) und Anforderungen an Subjektivität (Schimank 1986) hervorbringt. Informatisierte Arbeit findet in dieser Perspektive – wenn man von den Callcentern als exemplarischen Grenzstellen ausgehend ein Stück verallgemeinert – sozusagen grundsätzlich an der Grenze zu formalisierten und abstrakten Systemen statt, und diese Grenzen werden auf mehreren, ineinandergreifenden und einander strukturierenden Ebenen bearbeitet und gestaltet: Im alltäglichen Arbeitshandeln, in dessen harter und/oder weicher, direkter und/oder indirekter Steuerung und auch in der strategischen Ausrichtung und Positionierung von Unternehmen in ihren verschiedenen Umwelten (vgl. Dose in diesem Band). Wenn also informatisierte Arbeit darin besteht, Standardisierung und Formalisierung zu *vollziehen*, zwischen Informationssystemen und ihren sozialen Umwelten zu vermitteln und zu übersetzen, dann ist sie in Bezug auf ihre Arbeitsgegenstände auch dann „informatisierend“, wenn die Informationssysteme anderswo entworfen und gestaltet werden (vgl. Pfeiffer in diesem Band). Aus diesem Grund sollte die Grenzstellen-Perspektive für das Verständnis informatisierter Arbeit allgemein weiterführen.

## Literatur

- Baukrowitz, Andrea/ Boes, Andreas (1996): Arbeit in der „Informationsgesellschaft“. Einige Überlegungen aus einer (fast schon) ungewohnten Perspektive. In: Schmiede, Rudi (Hrsg.), Virtuelle Arbeitswelten. Berlin: sigma, S.129-157.
- Belt, Vicki (2000): ‚Call Girls‘: Women, Work and the Telefone. Paper for the 18<sup>th</sup> International Labour Process Conference 25-27 April 2000, University of Strathclyde: unv. Ms.
- Berger, Ulrike/ Offe, Claus (1981): Das Rationalisierungsdilemma der Angestelltenarbeit. Arbeitssoziologische Überlegungen zur Erklärung des Status von kaufmännischen Angestellten aus der Eigenschaft ihrer Arbeit als „Dienstleistungsarbeit“. In: Kocka, Jürgen (Hrsg.), Angestellte im europäischen Vergleich. Göttingen: V&R, S.39-58.
- Bittner, Susanne/ Schietinger, Marc/ Schroth, Jochen/ Weinkopf, Claudia (2000): Call Center – Entwicklungsstand und Perspektiven. Eine Literaturanalyse (= Projektbericht des Instituts Arbeit und Technik 2000-01). Gelsenkirchen: IAT.
- Blutner, Doris/ Brose, Hanns-Georg/ Holtgrewe, Ursula (2000): Vertriebshandeln und Organisationsstruktur. In: Minssen, Heiner (Hrsg.), Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit. Berlin: sigma, S.141-162.
- Böhle, Fritz (1998): Technik und Arbeit. Neue Antworten auf „alte“ Fragen. In: Soziale Welt Jg. 49, H. 3, S.233-252.
- Braczyk, Hans-Joachim (1993): Das Paradox technisierter Kommunikation in Arbeitsorganisationen. In: Weissbach, Hans-Jürgen/ Poy, Andrea (Hrsg.): Risiken informatisierter Produktion: Theoretische und empirische Ansätze. Opladen: Westdeutscher Verlag, S.311-327.
- Braverman, Harry (1977): Die Arbeit im modernen Produktionsprozess. Frankfurt/Main, New York: Campus.
- Bröckling, Ulrich (2000): Totale Mobilmachung. Menschenführung im Qualitäts- und Selbstmanagement. In: Bröckling/ Krasmann/ Lemke (Hrsg.), S.131-167.
- Bröckling, Ulrich/ Krasmann, Susanne/ Lemke, Thomas (Hrsg.) (2000): Gouvernamentalität der Gegenwart. Studien zur Ökonomisierung des Sozialen. Frankfurt/Main: suhrkamp.
- D'Alessio, Nestor/ Oberbeck, Herbert (1999): „Call-Center“ als organisatorischer Kristallisationspunkt von neuen Arbeitsbeziehungen, Beschäftigungsverhältnissen und einer neuen Dienstleistungskultur. In: IAB Nürnberg/ ISF München/ INIFES Stadtbergen/ IfS Frankfurt am Main/ SOFI Göttingen (Hrsg.), Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1998/99. Berlin: sigma, S.157-80.
- Deutschmann, Christoph/ Faust, Michael/ Jauch, Peter/ Notz, Petra (1995): Veränderungen in der Rolle des Managements im Prozeß reflexiver Rationalisierung. In: Zeitschrift für Soziologie Jg. 24, H. 3, S.436-450.
- Dose, Carsten (2000): The End of Promising Developments? Witnessing a Backlash Concerning Working Conditions in the German Banking Sector. Contribution to the 18th Annual International Labour Process Conference, 25-27 April 2000, University of Strathclyde, Glasgow: unv. Ms.
- Flecker, Jörg/ Hofbauer, Johanna (1998): Capitalising on Subjectivity: The ‚New Model Worker‘ and the Importance of Being Useful. In: Thompson, Paul/ Chris Warhurst (Hrsg.): Workplaces of the Future. Basingstoke/London: Macmillan, S.104-123.

- Foucault, Michel (1977): Überwachen und Strafen. Frankfurt/Main: suhrkamp.
- Frenkel, Stephen/ Korczynski, Marek/ Shire, Karen/ Tam, May (1999): On the Front Line. Organization of Work in the Information Economy. Ithaca/London: ILR Press.
- Giddens, Anthony (1990): The consequences of modernity. Cambridge: Polity.
- Goffman, Erving (1973): Wir alle spielen Theater. Die Selbstdarstellung im Alltag. München: Piper.
- Gottschall, Karin/ Jacobsen, Heike/ Schütte, Ilse (1989): Weibliche Angestellte im Zentrum betrieblicher Innovation. Die Bedeutung neuer Bürotechnologien für Beschäftigungssituation und Berufsperspektiven weiblicher Angestellter in Klein- und Mittelbetrieben (= Schriftenreihe des BMJFFG Bd. 240). Stuttgart u. a.: Kohlhammer.
- Grey, Christopher (1994): Career as a Project of the Self and Labour Process Discipline. In: Sociology Jg. 28, H. 2, S.479-497.
- Gundtoft, Lars/ Holtgrewe, Ursula (2000): Call-Center – Rationalisierung im Dilemma. In: Brose, Hanns-Georg (Hrsg.): Die Reorganisation der Arbeitsgesellschaft. Frankfurt/Main, New York: Campus, S.173-203.
- Gutek, Barbara (1995): The Dynamics of Service. Reflections on the Changing Nature of Customer/Provider Interactions. San Francisco: Jossey Bass.
- Habermas, Jürgen (1981): Theorie des kommunikativen Handelns. 2 Bde. Frankfurt/Main: suhrkamp.
- Holtgrewe, Ursula (1989): Die Arbeit der Vermittlung - Frauen am Klappenschrank. In: Hessische Blätter für Volks- und Kulturforschung 24, S.113-124.
- Holtgrewe, Ursula (1997): Frauen zwischen Zuarbeit und Eigensinn. Der EDV-Einzug in Kleinstbetriebe und die Veränderungen weiblicher Assistenzarbeit. Berlin: sigma.
- Holtgrewe, Ursula/ Stephan Voswinkel/ Gabriele Wagner (Hrsg.) (2000): Anerkennung und Arbeit. Konstanz: UVK.
- Holtgrewe, Ursula/ Voswinkel, Stephan (2000): Kundenorientierung zwischen Organisationsrationalität und professionellem Eigensinn. Vortrag auf der Sitzung der Sektion Industrie- und Betriebssoziologie auf dem Soziologiekongress 2000 in Köln. <http://soziologie.uni-duisburg.de/PERSONEN/holtgrewe/uh-sv-indsoz2k.pdf>.
- Holtgrewe, Ursula (2001): Anerkennung und Arbeit in der Dienst-Leistungs-Gesellschaft. Eine identitätstheoretische Perspektive. In: Moldaschl/ Voß (Hrsg.), im Erscheinen.
- Knights, David/ McCabe, Darren (1998): What Happens When the Phone Goes Wild?: Staff, Stress and Spaces for Escape in a BPR regime. In: Journal of Management Studies Jg. 35, H. 2, S.163-194.
- Knights, David/ McCabe, Darren (1999): „Are There No Limits to Authority?“ TQM and Organizational Power. In: Organization Studies Jg. 20, H. 2, S.197-224.
- Knights, David/ Odih, Pamela (2000): „Big Brother is Watching You!“ Call Centre Surveillance & the Time Discipline Subject. Paper presented at the BSA 2000 conference Making Time/Marking Time, 17th-20th April 2000, University of York: unv. Ms.
- Knoblauch, Hubert (1996): Arbeit als Interaktion. Informationsgesellschaft, Post-Fordismus und Kommunikationsarbeit. In: Soziale Welt Jg. 47, H. 3, S.344-362.

- Knoblauch, Hubert (1997): Die kommunikative Konstruktion postmoderner Organisationen. In: Österreichische Zeitschrift für Soziologie Jg. 22, H. 2, S.6-23.
- Kocyba, Hermann (2000): Der Preis der Anerkennung. Von der tayloristischen Missachtung zur strategischen Instrumentalisierung der Subjektivität der Arbeitenden. In: Holtgrewe/ Voswinkel/ Wagner (Hrsg.), S.127-140.
- Korczynski, Marek (2000): The Contradictions of Service Work: The Call Centre as Customer-Oriented Bureaucracy. Paper for the 18<sup>th</sup> International Labour Process Conference 25-27 April 2000, University of Strathclyde, unv. Ms.
- Korczynski, Marek/ Frenkel, Steve/ Shire, Karen/ Tam, May (1999): Customers in Control? Front Line Work and the Role of the Customer in Management Control. Loughborough: unv. Ms.
- Korczynski, Marek/ Shire, Karen/ Frenkel, Stephen/ Tam, May (2000): Service Work in Consumer Capitalism: Customers, Control and Contradictions. In: Work, Employment & Society Jg. 14, H. 4, S.669-687.
- Kotthoff, Hermann/ Reindl, Josef (1990): Die soziale Welt kleiner Betriebe. Wirtschaften, Arbeiten und Leben im mittelständischen Industriebetrieb. Göttingen: Schwartz.
- Kühl, Stefan (1995): Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien. Frankfurt/Main, New York: Campus.
- Kühl, Stefan (2000): Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche und Aberglaube im Konzept der lernenden Organisation. Frankfurt/Main, New York: Campus.
- Kutzner, Edelgard/ Pantel, Paul (1993): Arbeitszeit bei der Bundespost. Ein Beispiel geschlechtsspezifischer Beschäftigungspolitik. Köln: bund.
- Lemke, Thomas/ Krasmann, Susanne/ Bröckling, Ulrich (2000): Gouvernamentalität, Neoliberalismus und Selbsttechnologie. Eine Einleitung. In: Bröckling/ Krasmann/ Lemke (Hrsg.), S.7-40.
- Lüde, Rolf von/ Nerlich, Mark R. (2001): Call Center in arbeits- und industriesoziologischer Perspektive: Chancen und Risiken im betrieblichen Innovationsprozess. In: Menzler-Trott, Eckart/ Hahnel, Markus (Hrsg.): Call Center Evolution. München: Vahlen (im Erscheinen).
- Luhmann, Niklas (1964/1972): Funktionen und Folgen formaler Organisation. Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, Niklas (1968/1989): Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. Stuttgart: Enke.
- Luhmann, Niklas (1992): Ökologie des Nichtwissens. In: ders.: Beobachtungen der Moderne. Opladen: Westdeutscher Verlag, S.149-220.
- Malsch, Thomas/ Mill, Ulrich (Hrsg.) (1992): ArBYTE. Modernisierung der Industriesoziologie. Berlin: sigma.
- Moldaschl, Manfred (1998): Internalisierung des Marktes. Neue Unternehmensstrategien und qualifizierte Angestellte. In: IfS/ INIFES/ ISF/ SOFI (Hrsg.): Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1997. Schwerpunkt: Moderne Dienstleistungswelten. Berlin: sigma, S.197-250.
- Moldaschl, Manfred (2001): Foucaults Brille. Eine Möglichkeit, die Subjektivierung von Arbeit zu verstehen? In: Moldaschl/ Voß (Hrsg.), im Erscheinen.

- Moldaschl, Manfred/ Voß, G. Günter (Hrsg.) (2001): Subjektivierung von Arbeit. München/ Mering: Hampp.
- Ortmann, Günther (1995): Formen der Produktion. Organisation und Rekursivität. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Rammert, Werner (1992): Neue Technologien – Neue Begriffe? Lassen sich die Technologien der Informatik mit den traditionellen Konzepten der Arbeits- und Industriosozologie noch angemessen erfassen? In: Malsch/ Mill (Hrsg.), S.29-51.
- Schimank, Uwe (1986): Technik, Subjektivität und Kontrolle in formalen Organisationen. In: Seltz, Rüdiger/ Mill, Ulrich/ Hildebrandt, Eckart ( Hrsg.): Organisation als soziales System. Kontrolle und Kommunikationstechnologie in Arbeitsorganisationen. Berlin: sigma, S.71-91.
- Schmiede, Rudi (1999): Informatisierung und Subjektivität. In: Konrad, Wilfried/ Schumm, Wilhelm (Hrsg.): Wissen und Arbeit. Neue Konturen von Wissensarbeit. Münster: Westfälisches Dampfboot, S.134-151.
- Shire, Karen (2000): Team Mates and Real Mates. Coworker Relations in Call Centers, Paper presented to the German-British Workshop „Are Regimented Forms of Work Organization Inevitable? Call Centers and the Chances for an Innovative Organisation of Service Work in Europe“, December 1st/2nd 2000, Gerhard-Mercator-Universität Duisburg, unv. Ms.
- Strauss, Anselm L. (1985): Work and the Division of Labour. In: Sociological Quarterly Jg. 26, H. 1, S.1-19.
- Sturdy, Andrew (1998): Customer Care in a Consumer Society: Smiling and Sometimes Meaning It? In: Organization Jg. 5, H. 1, S.27-53.
- Suchman, Lucy (1987): Plans and Situated Actions: The Problem of Human-Machine Communication. Cambridge: Cambridge UP.
- Tacke, Veronika (1997): Systemrationalisierung an ihren Grenzen – Organisationsgrenzen und Funktionen von Grenzstellen in Wirtschaftsorganisationen. In: Schreyögg, Georg/ Sydow, Jörg ( Hrsg.), Managementforschung 7. Gestaltung von Organisationsgrenzen. Berlin: de Gruyter, S.2-44.
- Taylor, Steve/ Tyler, Melissa (2000): Emotional Labour and Sexual Difference in the Airline Industry. In: Work, Employment & Society Jg. 14, H. 1, S.77-95.
- Voß, G. Günter (1988): "Schalten und Walten", nichts für sture Bürokraten? Eine Untersuchung der Bedeutung autonomen und innovativen Handelns von Schalterbeschäftigten in öffentlichen Verwaltungen. In: Bolte, Karl Martin ( Hrsg.): Mensch, Arbeit und Betrieb. Beiträge zur Berufs- und Arbeitskräfteforschung, Weinheim: VCH, S.55-94.
- Wehrsig, Christof/ Tacke, Veronika (1992): Funktionen und Folgen informatisierter Organisation. In: Malsch/ Mill (Hrsg.), S.219-239.